

## ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

### TÍTULO: AS PRÁTICAS MOTIVACIONAIS PARA ALAVANCAR O COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES E A PRODUTIVIDADE ORGANIZACIONAL

#### AUTORES

##### DÉRCIA ANTUNES DE SOUZA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
derciaantunes@uol.com.br

##### CLAUDIANE REIS DA PAIXÃO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
claudianereis@uol.com.br

##### RENATO FERREIRA DA SILVA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
renatofs\_2008@hotmail.com

##### WASHINGTON JOAO ALVES DE SENA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
renatofs@hotmail.com

#### RESUMO

Este trabalho tem por objetivo analisar as práticas motivacionais adotadas nas organizações. Contar com colaboradores motivados e comprometidos para alcançarem os resultados são ações fundamentais para a manutenção de uma empresa no mercado, cada vez mais competitivo. Destacam-se as questões ligadas à liderança, às políticas de benefícios e de remuneração. E, ainda, as práticas que levam em consideração um conjunto de fatores. Denominados fatores diversos, contemplam: os desafios, a realização e satisfação; a valorização e reconhecimento; a participação e a integração. Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa realizada mediante pesquisa de campo. Para obtenção dos dados, foi aplicado o questionário para oitenta profissionais atuantes em empresas de segmentos e estruturas diversificadas, as quais têm em comum, a valorização do Capital Humano. Os resultados analisados apontam que desenvolver líderes eficazes que sabem reconhecer as pessoas, recompensando-as pela remuneração baseada na meritocracia e, por políticas de benefícios; além do tratamento personalizado, e de um ambiente favorável são práticas que conduzem ao comprometimento. Conclui-se que a motivação é uma política favorável ao ambiente interno das organizações para ambas as partes. Os profissionais tornam-se mais motivados, sintoniza-se com os interesses da organização, que passam a integrar-se aos seus propósitos pessoais.

**Palavras-chave:** Motivação. Práticas Motivacionais. Capital humano.

#### ABSTRACT

This paper has as objective to analyze the motivational practices adopted in the organizations. To rely on motivated and committed employees to reach the results is a fundamental action to

maintain a company in a market that is getting more competitive every day. Issues related to leadership, benefits and wage policies are highlighted. Also, the practices that consider a group of factors named Several Factors are: the challenges, the accomplishment and satisfaction; acknowledgement and value; participation and Integration. It is about a descriptive research with a qualitative and quantitative approach carried out through field survey. To obtain the data, a questionnaire was applied to eighty active professionals in companies of diversified structure and segments, and common approach to Human Capital Value. The results show that developing efficient leaders who know how to acknowledge the people by rewarding them with wages based upon merit and benefit policies, not to mention the personalized treatment and a favorable atmosphere, these are practices that lead to commitment. It's concluded that motivation is a favorable policy into the organizations atmosphere for both employers and employees – Professionals become more motivatedly in tune with the companies interests and begin to integrate to their personal purposes.

**Key Words: Motivation. Motivational Practices. Human Capital.**

## 1. INTRODUÇÃO

Vivemos num mundo globalizado de competição constante, onde muitas empresas solicitam dos colaboradores resultados ágeis e expressivos, com a finalidade de atingirem altos níveis na sua capacidade produtiva, se manterem competitivas no mercado e, conseqüentemente nos lucros. Qualquer que seja a diversidade do trabalho será sempre um grande desafio incentivar os colaboradores para que eles se comprometam de maneira, cada vez mais engajada e, alcancem metas e objetivos estabelecidos. Mesmo sabendo que lidar com pessoas é algo complexo e desafiador algumas empresas têm adotado práticas e políticas motivacionais significativas.

Este trabalho justifica-se pela importância que o tema motivação proporciona para o desempenho do fator humano nas organizações. Através de programas e práticas motivacionais pode-se ampliar a satisfação e fidelidade dos clientes internos, para que as empresas melhorem continuamente seus resultados, permanecendo economicamente viáveis prósperas e lucrativas ao longo do tempo. Buscando valorizar um dos diversos componentes importantes de uma organização, ou seja, seus colaboradores. Por isso, demonstrar e analisar as práticas motivacionais que alavancam o comprometimento e a produtividade de uma organização é o foco da construção deste trabalho. A motivação é um diferencial para as empresas, tornando-as mais competitivas e mais fortes no mercado, agregando valor para clientes como também para os colaboradores, contribuindo diretamente para a qualidade de vida no ambiente de trabalho e conseqüentemente dos produtos e serviços finais. A valorização do ser humano dentro das organizações torna-se cada vez mais necessária, pois é um dos seus pilares para a sua sustentabilidade no mercado.

Pensava-se que o fator motivacional nas organizações fosse apenas aparente, onde todos os colaboradores produziam de maneira imposta para cumprir as suas tarefas e metas a fim de se manterem empregados. No entanto, quando há uma mentalidade empresarial e gerencial que os levam a praticar os pressupostos das teorias motivacionais, a qualidade e produtividade de uma organização tornam-se mais significativas. Mais que por imposição, os colaboradores atuam com foco na conquista de resultados para si próprios e para a organização. Passam a ocupar outra posição, onde encontram significado e propósito naquilo que realizam. Surge naturalmente, por fatores internos estimulados a partir das práticas externas da organização, o processo de comprometimento.

Segundo os teóricos clássicos, tais como Maslow e Herzberg, a motivação possui componentes determinantes internos e externos. Entretanto, com relação às práticas e políticas adotadas autores também renomados contribuem para a compreensão deste complexo processo motivacional.

Para Argyris (1964) a motivação dependeria inicialmente do estágio de maturidade. Seus estudos, desde então comprovam as diferenças comportamentais das pessoas. Segundo o autor, em maior estágio de maturidade as pessoas tendem a ser ativas e independentes, são capazes de se comportarem de diversas maneiras, de acordo com as diferentes situações. Tendem a possuir interesses profundos e ampla perspectiva de tempo, sabendo antecipar situações e planejar seus objetivos, com maior consciência do “eu”. Ressalta-se, ainda de acordo com Argyris (1964) que dependendo do estilo de administração utilizado pelas organizações e as práticas administrativas adotadas, as pessoas podem ser estimuladas ou não a amadurecer entrando, portanto em estágio de maior ou menor maturidade. Para tanto, o autor propõe práticas que elevem a ampliação e o enriquecimento do trabalho.

A motivação, pela prática do *job enlargement* viria de uma participação mais ampla no processo de trabalho, com um maior número de atividades atribuídas a cada um. As práticas de enriquecimento, *job enrichment* permitem que sejam delegadas às pessoas atividades

variadas, com maior grau de autonomia e de responsabilidade para execução e controle dos resultados.

Segundo Bergamini (1997) quando se fala de motivação humana, parece inapropriado que uma simples regra geral seja considerada como recurso suficiente do qual se lança mão quando o objetivo é a busca de uma explicação ao mesmo tempo mais abrangente e mais precisa sobre as possíveis razões que levam as pessoas a agir. É preciso conhecer as pessoas, em suas várias dimensões e peculiaridades.

Por isso, segundo Marras (2000), é importante salientar que o administrador deve ter em mente a conscientização de maneira clara que os colaboradores e as organizações têm objetivos e interesses divergentes e até mesmo incompatíveis, Enquanto um colaborador anseia por receber o máximo possível de compensação pelo o emprego do seu trabalho, como remuneração e segurança, outro pode possuir necessidades e propósitos bem diferentes.

Casado (2002), ao apresentar uma série de estudos e teorias acerca do tema motivação, propõe uma estratégia gerencial no processo motivacional, que passa inicialmente pela compreensão da complexidade da motivação, para então obter o entendimento das peculiaridades dos liderados e, assim será possível atender os objetivos individuais em "em consonância com os objetivos organizacionais" (p.251).

Por se tratar de um fenômeno importante, as práticas motivacionais organizacionais requerem estudos e pesquisas que possibilitem melhor compreensão dessa realidade. Desta forma partimos de um questionamento que norteia o delineamento desta pesquisa: quais são as práticas adotadas pelas empresas para alavancar o processo motivacional, segundo a percepção dos colaboradores e, que conseqüentemente elevam a sua produtividade?

Assim, este artigo tem como objetivo analisar as práticas motivacionais para alavancar o processo motivacional dos colaboradores e que impactam na produtividade e no ambiente de trabalho.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Conceito de Motivação

A motivação é uma ferramenta que se reveste de grande importância no processo administrativo. Segundo Maximiano (2000), a motivação indica o processo em que um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou alternância no comportamento humano. Já para Robbins (2002), a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Considerando os aspectos especiais da motivação, é preciso ter condições de trabalho favoráveis, recursos disponíveis e bom treinamento para buscar resultados positivos. A motivação na equipe de trabalho é fator primordial na excelência da qualidade. Os fatores que trazem motivação à força de trabalho devem ser explorados para o benefício da organização. É necessário identificar o melhor caminho para percorrer e entender a motivação aceitando seus desafios.

Pode-se também entender a motivação como uma energia, uma força ou impulso aos indivíduos. Sobretudo é relevante informar que a motivação é interior de cada indivíduo para que seja determinado alcançar seus objetivos. Depois de alcançado os objetivos, os indivíduos expressam um sentimento de satisfação e auto-realização (BERGAMINI, 1997).

### 2.2 Os Tipos de Motivação e as principais Teorias Motivacionais

Ainda segundo Bergamini (1997), existe dois tipos de motivação: a **Motivação intrínseca**: é aquela em que a recompensa origina-se da atividade em si, ou seja, a busca de

objetivos é interna ao sujeito. E, a **Motivação extrínseca**: é aquela em que há recompensa ou punição para realização da atividade, ou seja, associada a recompensas externa ao sujeito como: salários, promoções, benefícios, etc.

Bergamini (1997), ainda define que as teorias motivacionais podem ser divididas em teorias de conteúdo da motivação que trata o que efetivamente motiva as pessoas e teoria de processo da motivação referindo-se como o comportamento é motivado. Além destes tipos, existem segundo a autora, as teorias de reforço onde comportamento é uma função de suas conseqüências.

### **Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow**

Segundo Maslow *apud* Silva (2001), as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência (necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização). Do ponto de vista da motivação, Maslow *apud* Silva (2001), afirmava que cada etapa dessa hierarquia precisava estar satisfeita para que a próxima fosse acionada e que, uma vez realizada, a necessidade deixava de ser motivadora do comportamento. Além disso, ele acreditava na auto-realização, ou seja, a realização total do potencial de um indivíduo. Conclui ainda que sua teoria não seja a única a explicar o comportamento humano, já que as necessidades não determinam todos os comportamentos.

Nesta mesma obra, Maslow estabeleceu sua teoria priorizada na seguinte escala: **Necessidades Fisiológicas**: abrange as necessidades humanas de sobrevivência como fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais sendo instintivas; **Necessidades Segurança**: inclui segurança e proteção contra ameaças e privações mantendo as pessoas com relação de dependência com a empresa; **Necessidades Sociais**: relaciona afeição, amizade, aceitação de pertencer a um grupo; **Necessidades de Estima**: inclui fatores internos de estima como realização e autonomia: e fatores externos de estima como status, atenção e prestígio. Sua satisfação conduz sentimentos de autoconfiança e valor; **Necessidades de Auto-realização**: ocorre quando as outras necessidades estão todas satisfeitas, com a intenção de tornarem-se tudo aquilo que é capaz de ser.

A teoria de Maslow *apud* Robbins (2003) enfatiza a abordagem contingencial a motivação, sob o ponto de vista que os gerentes e as organizações devem ser flexíveis e capazes de adaptar incentivos sob medida para cada colaborador. Além disso, os gerentes precisam ser capazes de relacionar as necessidades dos colaboradores envolvidos e na apenas as suas próprias necessidades ou suposições. Esta teoria é muito criticada no que diz respeito a evidências de pesquisas e comprovações já que o topo da pirâmide é algo difícil a ser conquistado e que novos objetivos sempre serão impostos para as pessoas. Dentro da organização devem-se estimular os diferenciais de um colaborador para que se sinta capaz de aceitar e procurar suas responsabilidades, desafios na resolução dos problemas a fim de alcançar objetivos comprometidos na empresa.

### **Teoria dos dois fatores - Herzberg**

De acordo com Robbins (2003), Herzberg formulou a chamada Teoria dos dois fatores a partir de uma extensão da teoria das necessidades de Maslow, para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho (satisfação ou insatisfação no trabalho).

Na teoria dos dois fatores, Herzberg sugere a ênfase em fatores associados com o trabalho ou resultados diretos como: oportunidades de promoção, reconhecimento, crescimento pessoal e assim motivar as pessoas a trabalhar. Para ele, o comportamento humano é orientado por dois grupos de fatores: **Fatores higiênicos**: são os fatores extrínsecos (que se localizam no ambiente de trabalho e que geram satisfação aos colaboradores) como: condições do trabalho, status, salário, benefício; **Fatores motivacionais**: são os fatores

intrínsecos que estão sob o controle do indivíduo, pois tem relação com seus afazeres e desempenhos, envolvendo necessidades de auto-realização e dependência de suas tarefas realizadas no seu ambiente de trabalho.

Segundo Robbins (2003), para Herzberg, a satisfação das necessidades básicas é afetada por fatores motivadores e a insatisfação por fatores de higiene, cuja função gerencial é de reestruturação dos cargos provocando oportunidades de reconhecimento, crescimento e responsabilidade a fim de estabelecer trabalhos gratificantes e desafiadores. Dentro da organização os fatores que motivam o colaborador estão ligados ao seu cargo como a probabilidade de desenvolvimento, crescimento e realização profissional. Como também inovar e estabelecer metas são características de comportamento humano. Além destas teorias clássicas, existem outras, apontadas por Robbins (2003) e Casado (2002) como teorias mais recentes.

### **Teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento)**

A teoria a seguir foi desenvolvida por Clayton Alderfer em 1979, que trabalhou em cima da hierarquia das necessidades de Maslow, restringindo o número de categorias de necessidades da motivação dos colaboradores para três níveis: **Necessidades de existência (E)** – necessidades básicas de Maslow, bem-estar fisiológico e segurança; **Necessidades de relacionamento (R)** – interação social e aspectos externos a estima (reconhecimento e status por partes dos outros), comparadas as necessidades sociais de Maslow e, **Necessidades de crescimento (C)** – desejo intrínseco de realização e desenvolvimento pessoal, além de facetas internas de satisfação do ego (sucesso e autonomia).

O modelo de Alderfer propõe segundo Robbins (2003), a satisfação dos colaboradores com as necessidades de existência combinando as necessidades de segurança e fisiológicas de Maslow tais como salário, benefícios, proteção e segurança. No nível seguinte, as necessidades de relacionamento são sugeridas com aspectos de compreensão e aceitação por parte de outros. Chegando ao último nível as necessidades de crescimento ligadas à auto-estima.

### **Teoria das Necessidades de McClelland**

A teoria das necessidades, de McClelland segundo Robbins (2003) enfoca três necessidades que as pessoas desenvolvem seja aprendidas ou adquiridas: **Necessidade de realização**: busca de desafio para realização pessoal, lutando pelo sucesso. Em sua pesquisa sobre realização McClelland identificou o desejo dos grandes realizadores em fazer melhor as coisas, estabelecendo metas e correndo riscos calculados; **Necessidade de poder**: o desejo de influenciar e controlar outras pessoas, dominar e ter autoridade sobre outros. Esses indivíduos procuram assumir nas organizações cargos de liderança, buscando status, prestígio e ter influência; **Necessidade de associação**: a intenção das pessoas com essa necessidade é de buscar amizades, desejando relacionamentos interpessoais e amigáveis.

Esta teoria acrescenta a compreensão e a busca pela competição a fim de promover a auto-avaliação dos colaboradores, através de um bom relacionamento entre trabalhadores e líderes proporcionando na organização um agradável ambiente fundamental para se atingir os interesses organizacionais e conseqüentemente dos colaboradores.

### **Teoria da Equidade, de Stacy Adams**

A base desta teoria, conforme apresentado por Robbins (2003) está na comparação feita pelas pessoas no que diz respeito às entradas (contribuição) e os resultados (recompensas) de trabalho com outros. Conforme a teoria, para existir a equidade, as recompensas comparadas com os esforços devem ser igualmente oferecidas aos demais colaboradores. Já a iniquidade é resultado do sentimento de desigualdade que resulta entre as

recompensas pelos esforços dos demais colaboradores. Essa teoria aborda de forma clara que deve haver uma igualdade de tratamento para com os trabalhadores dentro da organização, ou seja, a recompensa tem que ser efetivamente merecida de maneira imparcial onde cada trabalhador sinta-se satisfeito e motivado mantendo o bom empenho e qualidade.

### **Teoria da Expectância (Vroom)**

A teoria de Vroom segundo Silva (2001) estabelece que para o trabalhador sentir-se motivado é preciso atingir seus objetivos pessoais buscando assim a auto-realização criando um meio de ligação entre o treinamento e motivação. Em relação ao seu desempenho, abrangeremos três forças conceituais que operam no fator humano: **Expectação:** somas das expectativas do indivíduo em atingir seus objetivos e assim determinam se estão prontos ou não para cumprir com êxito suas atividades; **Instrumentalidade:** Varia de acordo com a pessoa, podendo significar a autonomia, iniciativa e aumento da criatividade. Determinando a recompensa devida para cada pessoa; **Valência:** é uma expectativa imposta que a pessoa deposita na instrumentalidade. É necessário que se sinta recompensado para que a sua motivação seja constante.

Este modelo de Vroom apresenta a o entendimento individual de modo que o indivíduo reconheça seus próprios desejos perante aos resultados alcançados pelo seu desempenho. Baseados em três aspectos relevantes na motivação dos colaboradores que são: Valência (a importância de determinados fatores pelos colaboradores), Instrumentalidade (percepção da relação de desempenho) e expectativa (é a expectativa de se atingir ótimos resultados através da capacidade individual).

### **Teoria do Reforço - Skinner**

Segundo Skinner (apud Robbins 2003) esta teoria tem como proposta modificar o comportamento dos indivíduos através das contingências adequadas do reforço: **Reforço Positivo:** O colaborador é motivado através de recompensa (promoções, premiações ou até mesmo o reconhecimento em forma de elogios) pelo alto desempenho alcançado, ou seja, uma vez obtido o êxito numa atividade realizada, depois de tomar uma atitude, a pessoa tende a repetir ou melhorar a mesma postura para alcançar um novo sucesso; **Reforço negativo:** O colaborador é condicionado a não agir de maneira indesejável através repressões que lhe causem desprazer (como advertências ou até mesmo a demissão). O reforço negativo condiciona o colaborador à não se comportar de maneira desagradável, atuando através de repreensões chegando até a demissões. Em qualquer dos casos, é indispensável uma correta definição prévia das contingências de reforço.

## **2.3 As práticas adotadas pelas organizações para alavancar o processo motivacional dos colaboradores**

A motivação no ambiente organizacional vem se tornando uma grande preocupação para empresas contemporâneas, pois o recurso humano é o único insubstituível e para que as pessoas possam se empenhar ao máximo nas organizações se faz necessário que estejam motivadas, portanto, cabe ao administrador se conscientizar plenamente de suas funções motivadoras possibilitando que seus colaboradores sintam-se motivados para que a empresa possa alcançar de forma eficaz os seus melhores resultados e objetivos.

Segundo Marras (2000), é importante salientar que o administrador deve ter em mente a conscientização de maneira clara que os colaboradores e as organizações têm objetivos e interesses divergentes e até mesmo incompatíveis, normalmente um fato natural. Por um lado, o colaborador anseia receber o máximo possível de compensação pelo o emprego do seu trabalho, isso engloba remuneração e segurança, entre outros benefícios. A empresa fica

focada em realizar o cumprimento de suas metas e objetivos, tendo em vista sempre os melhores resultados e o maior lucro como sua prioridade. Pesquisas empíricas e teóricas realizadas apontam algumas das principais práticas adotadas pelas organizações que focam atenção na produtividade atrelada ao processo motivacional.

#### **Prática Um: Motivação: Sinônimo de Boa Liderança**

Os bons líderes são considerados, além de tudo como administradores capazes, que conseguem não apenas motivar seus colaboradores para que possam oferecer o melhor rendimento em prol dos interesses organizacionais, mas, além disso, que proporcionam recompensas e motivos para que eles mantenham-se constantes ou melhores na realização de suas atividades. Pois quanto mais motivado estiver o colaborador na empresa, maiores serão os resultados de produtividade e desempenho. Para Heller (1999), incentivar de maneira voluntária é uma atitude simplificada de absorver a colaboração e o empenho máximo dos colaboradores. Dessa forma, torna-se relevante o papel dos líderes, pois o bom líder deve conduzir a equipe na busca do sucesso e eficácia organizacional, diminuindo a possibilidade de fracassos.

#### **Prática Dois: A Utilização dos Benefícios como Motivação**

Em um mundo globalizado de competições constantes, onde o grande diferencial das empresas são as pessoas é essencial que as empresas ofereçam tratamento e condições adequadas, uma vez que isso faz parte do processo motivacional, e os benefícios podem representar um grande aliado competitivo nesta finalidade. Diante do exposto, segundo Marras (2000), benefícios é um conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do colaborador.

Bohlander (2003) destaca ainda que um programa de benefícios deva objetivar: o aumento da satisfação das pessoas no trabalho, o suprimento aos requisitos de saúde e segurança; a capacidade de atrair e motivar os colaboradores; a diminuição da rotatividade; a conservação da empresa numa condição competitiva e favorável e; ainda atender sem exceder aos requisitos dos planejamentos dos custos da organização. Diante do exposto, percebe-se que, com o equilíbrio das práticas salariais que geralmente são oferecidas pelas organizações, os benefícios contribuem de maneira significativa como grandes diferenciais na motivação dos colaboradores, principalmente os benefícios espontâneos que agregam um valor ainda maior.

#### **Prática Três: a Remuneração por Desempenho**

A remuneração também pode ser considerada um fator relevante na motivação dos colaboradores. Assim como as empresas almejam a lucratividade os colaboradores também desejam a recompensa financeira. Segundo Heller (1998), se for indagado sobre qual benefício é o mais motivador na empresa, o colaborador provavelmente responderá que será a remuneração. Atualmente a remuneração por desempenho tem sido uma prática usada cada vez mais pelas organizações. A cada período em que as metas são atingidas, de acordo com o planejamento e metas estabelecidas, as empresas retribuem os colaboradores com remuneração variada, de acordo com os parâmetros medidos a cada meta (MARRAS, 2000).

Entre as vantagens desse modelo de recompensa, pode-se destacar entre outras: a motivação e apoio para a constante busca da qualidade total; a oportunidade de alavancar e aperfeiçoar a produtividade; a maior proximidade e sintonia dos valores culturais entre colaboradores e organização; o aumento do comprometimento e da participação dos envolvidos. Todos estes fatores quando reunidos implicam, segundo Marras (2000), em menores custos para o processo produtivo. A efetivação da remuneração de desempenho pode

ser alcançada por diversos caminhos, dentre eles: as bonificações; as comissões de salários, os incentivos em dinheiro para equipes/grupos; os pagamentos por mérito; os pagamentos vinculados ao cargo e os programas de aquisições de ações – *stock options*.

#### **Prática Quatro: Os Fatores Diversos**

Segundo Vianna (1999) o ser humano é motivado por diferentes razões que devem ser seguidas conforme a cultura da organização, as características e o perfil dos colaboradores, em diferentes e determinados momentos de sua vida profissional e pessoal. Tratam-se muitas vezes de práticas motivacionais que não necessariamente implicarão custos para as organizações, mas que são fontes de motivação para os colaboradores.

O autor acima revela os seguintes fatores que podem ser considerados como motivador para com os colaboradores: **Desafios:** a percepção de um novo desafio qualquer que seja o nível hierárquico faz com os colaboradores mantenham-se compenetrados e motivados, caso contrário, sua disposição e qualidade nas tarefas diminui; **Realização / Satisfação:** ao fazer aquilo que se gosta além de retorno financeiro podemos considerar uma realização pessoal e o cumprimento de objetos / metas; **Valorização / Reconhecimento:** pessoas mais valorizadas e reconhecidas tendem a se tornar mais produtivos, no entanto a organização deve oferecer condições que julgam ser necessários para a realização da mesma. O colaborador valorizado se torna em um maior desafiador ao expressar opiniões e atitudes fazendo-o crescer profissionalmente.

Segundo Vianna (1999), podemos mencionar também que a valorização está ligada diretamente aos líderes na empresa, seja qual for o nível hierárquico. Este fator deverá ser demonstrado pelos líderes; **Participação:** é considerado pelo autor como um fator de extrema importância para motivar os colaboradores que ao expressar sua opinião sente-se útil e comprometido para a organização. Para Vianna, (1999), empresas que priorizam processos participativos de gestão apresentam índices de motivação em patamares bastante altos. Seus colaboradores sentem-se co-responsáveis pela organização; **Integração:** visa às necessidades em ter equipes integradas após o reconhecimento dos colaboradores como fator de comprometimento para com as organizações. Ainda de acordo com Vianna, (1999), equipes integradas ajudam a criar e manter ambientes motivadores e de grande poder competitivo.

### **3. METODOLOGIA**

A presente pesquisa é de caráter descritivo com abordagem quantitativa e qualitativa, já que tem como objetivo analisar as práticas motivacionais para alavancar o processo motivacional dos colaboradores. Segundo Gil (1999) a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis e envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados como o questionário e a observação sistemática.

A amostra da pesquisa é constituída por oitenta profissionais atuantes em empresas de segmentos e estruturas diversificadas mediante pesquisa de campo. Segundo Lakatos e Marconi (2005), a pesquisa de campo é a procura de resposta para uma hipótese que se queira comprovar, ou a descoberta de novos fenômenos, objetivando conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário estruturado com doze perguntas fechadas. Os dados coletados foram tabulados em arquivo eletrônico e para a análise de dados, estes foram dispostos em tabelas. Com isso, tendo como base as fundamentações teóricas, foram analisadas as diferentes respostas de cada participante da

pesquisa a respeito das práticas motivacionais usadas para melhorar o processo motivacional dos colaboradores.

Na interpretação, os dados obtidos foram cotejados com os resultados de pesquisas já realizadas e que foram identificadas na etapa de revisão bibliográfica. Procurou-se também identificar nexos entre os resultados obtidos e formulações teóricas já consagradas pela literatura.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Norteados pelos objetivos propostos no trabalho, ou seja, a análise das práticas motivacionais para alavancar o processo motivacional dos colaboradores e que impactam na produtividade e no ambiente de trabalho, apresenta-se a seguir a análise dos resultados. Em relação a descrição da população da pesquisa, estas estão especificadas conforme tabela abaixo:

**Tabela 1 - Especificação da população**

Características	Valor
Quantidade de homens	42
Quantidade de mulheres	38
Idade dos respondentes	entre 18 e 29 anos
Escolaridade	60% possui superior completo
Tempo de empresa	de 10 meses a 5 anos

Fonte: Dados da pesquisa

Com vistas a organizar os procedimentos de análise, foram estabelecidas quatro dimensões as quais denominou-se práticas motivacionais, são elas: as questões ligadas à liderança, às políticas de benefícios, às políticas de remuneração e um conjunto de fatores que são: os desafios, a realização e satisfação; a valorização e reconhecimento; a participação e a integração.

##### 4.1 Prática motivacional: Liderança

Os resultados da pesquisa indicam que 66,25% dos entrevistados estão motivados e tem liberdade de opinar nas tomadas de decisões. Esses afirmam que têm liberdade para se expressar e decidir sobre a maneira de executar suas atividades, ou seja, há autonomia. A participação na tomada de decisões definida por Vianna (1999) tem um benefício mutuo, pois de um lado os colaboradores se sentem mais úteis e conseqüentemente elevaram o seu nível de comprometimento com a organização. Em contrapartida a organização ampliará sua fonte de captação informações e criatividade. No entanto, 33,75% corresponde aos entrevistados que expuseram o oposto. Esses demonstraram que não têm autonomia para procurar novas maneiras de resolver os problemas. Considerando que as lideranças é que permitem os processos de Tomada de Decisão, ao avaliar este item observa-se ainda a satisfação dos entrevistados em relação às práticas motivacionais relacionadas às lideranças.

#### 4.2 Prática motivacional: Benefícios

Tabela 2 - Benefícios espontâneos concedidos aos pesquisados

Opinião sobre o nível de competência dos colaboradores	n	%
Assistência médica e odontológica	21	27,13
Vale alimentação/restaurante no local	16	20,24
Cesta básica	14	17,41
Convênios com farmácia, supermercados, etc.	12	14,17
Bolsa estudo	09	11,34
Plano de previdência privada	08	9,72
Total	80	100

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela acima demonstra os benefícios espontâneos oferecidos nas empresas em que os pesquisados trabalham. Estes benefícios são fundamentais no processo motivacional, que conforme Marras (2000), deve atender as necessidades dos colaboradores como também das organizações.

Os resultados da pesquisa, em função do nível de satisfação observado tanto no que se refere ao conjunto das necessidades humanas básicas quanto no que concerne ao conjunto dos fatores higiênicos e motivadores indicam que as organizações estão sendo administradas adequadamente. Desta forma, pode-se constatar que o desempenho dos colaboradores está sendo afetado positivamente.

#### 4.3 Prática motivacional: Remuneração

A remuneração é um grande indicador como fator motivacional nas empresas. Nesta questão, obteve-se como resultado que 52,5% dos entrevistados estão satisfeitos com seus salários e afirmam que as empresas recompensam seus colaboradores de acordo com as suas funções e com uniformidade. No entanto, 47,5% das pessoas estão insatisfeitas com a maneira como são recompensados e acham insuficientes.

De acordo com Marras (2000), é importante salientar que o administrador deve ter em mente a conscientização de maneira clara que os colaboradores e as organizações têm objetivos e interesses divergentes e até mesmo incompatíveis. Enquanto um colaborador anseia por receber o máximo possível de compensação pelo o emprego do seu trabalho, como remuneração e segurança, outro pode possuir necessidades e propósitos bem diferentes. A remuneração compõe as práticas motivacionais e, pode segundo Marras (2000), ser alcançada por diversos caminhos, dentre eles: as bonificações, as comissões de salários, os incentivos em dinheiro para equipes/grupos, os pagamentos por mérito, entre outros.

A análise da próxima e, última prática motivacional, aqui denominada Fatores Diversos é composta, e baseada na estrutura proposta por Viana (1999). Integram este conceito 5 (cinco) subitens, a saber: Desafios; Realização e Satisfação; Valorização e Reconhecimento; Participação e, por último, a Integração. Para fins didáticos, a análise dos itens foi feita em blocos correlatos.

#### **4.4 Prática motivacional: Fatores Diversos - desafios, a realização e satisfação**

O envolvimento é o grau de satisfação em relação à atividade executada. De acordo com Vianna (1999), é fazer aquilo que gosta e ter a satisfação de cumprir os objetivos e as metas estipulados pela empresa. Nesta questão a maioria dos respondentes, ou seja, 76 pessoas que representam 95% da pesquisa indicaram satisfação quanto ao ambiente da empresa. Segundo Heller (1999), o envolvimento dos colaboradores tende a aumentar quando a organização oferece um ambiente de trabalho adequado com as praticas motivacionais.

Os fatores desafios e realização e satisfação são também indicadores importantes no conjunto de motivação e segundo Vianna (1999), a percepção de um novo desafio faz com os colaboradores mantenham-se compenetrados e motivados na resolução dos problemas a fim de alcançar objetivos comprometidos na empresa. Se sentem realizados, pois podem expressar opiniões e atitudes fazendo-os crescer profissionalmente. No que se refere aos desafios e a realização e satisfação profissional, pode-se verificar que 77,5% dos entrevistados são mais motivados em seu trabalho quando lhes são oferecidos a oportunidade de promoção e o crescimento pessoal.

#### **4.5 Prática motivacional: Fatores Diversos - a valorização e reconhecimento**

Diante da questão sobre o fator que mais motiva no trabalho, os dados indicam o nível de concordância maior que o de discordância. Isto significa que este aspecto é um fator reforçador da motivação entre os respondentes. Foi apontado por 77,50% dos entrevistados a valorização profissional e reconhecimento. Estes são mais motivados em seu trabalho quando lhes são oferecidos oportunidades de promoção e o crescimento pessoal. No entanto, 22,5% dos entrevistados indicam o sentimento de insatisfação em relação a valorização, informaram que não são reconhecidos profissionalmente pela sua chefia, levando-os a desmotivação.

A valorização do ser humano dentro das organizações torna-se cada vez mais necessária, pois é um dos pilares para a sua sustentabilidade no mercado. Segundo Vianna (1999), pessoas mais valorizadas e reconhecidas tendem a se tornar mais produtivos, no entanto a organização deve oferecer condições que julgam ser necessários para a realização da mesma.

#### 4.6 Prática motivacional: Fatores Diversos - a participação e a integração

Tabela 3 – Fatores que impulsionam para a realização das atividades nas organizações

Fatores que impulsionam para as atividades	n	%
Necessidade de crescimento	32	39,77
Necessidade de reconhecimento	20	25,00
Necessidades pessoais	18	22,73
Necessidades de recompensa salarial	09	11,36
Relacionamento com os colegas	01	1,14
Total	80	100

Fonte: Dados da pesquisa

Esta tabela representa a questão sobre os fatores considerados pelos pesquisados como mais relevantes e que os levam a realizar as suas atividades na empresa. Pode-se verificar três fatores que predominaram, são eles: necessidade de crescimento com 39,77%, necessidade de reconhecimento com 25% e necessidades pessoais com 22,73%.

As pessoas estão em busca de oportunidades de crescimento na vida profissional, querem ser reconhecidas e valorizadas pelo seu desempenho no cargo que ocupa. Quando há o reconhecimento e a valorização, os colaboradores sentem-se satisfeitos e motivados o que os leva a desenvolver suas atividades com mais eficiência e qualidade. Para Robbins (2002) é por meio da motivação que as organizações conseguem impulsionar seus colaboradores a atingirem os melhores resultados.

## 5. CONCLUSÃO

A motivação é uma política favorável ao ambiente interno das organizações para ambas as partes. Os profissionais tornam-se mais motivados, sintonizam-se com os interesses da organização, que passam a integrar-se aos seus propósitos pessoais. A efetivação do alcance desta parceria (colaboradores e empresas) passa pela adoção de uma estrutura que permite afirmar que todo resultado é consequência de um processo, neste caso, o processo motivacional. As etapas deste processo foram aqui denominadas práticas motivacionais. Os resultados apurados e analisados foram organizados em 04 dimensões, os quais nos permitiram evidenciar as seguintes conclusões:

A primeira prática analisada foi a Liderança a qual apurou uma correlação muito presente entre o nível de satisfação dos colaboradores em relação à empresa e o que mais lhe motiva no ambiente de trabalho. Foram apontados aspectos relacionados ao crescimento e reconhecimento, mas foi prontamente apontado também, o tipo de chefias e lideranças, bem como as diretrizes da empresa por eles, sinalizadas, por exemplo, a autonomia e a tomada de decisão.

A prática de Benefícios apurou reforçou os conteúdos teóricos apontados nas teorias de Maslow (necessidades básicas) e Herzberg (fatores motivacionais), ou seja, a maior concentração e prioridade dos respondentes está voltada para as necessidades básicas, tais como assistência médica / odontológica e vale alimentação. Na seqüência apareceram outras

da mesma natureza, tais como, a cesta básica, os convênios e bolsas de estudo. Os dados coletados apontam que uma vez atendidos, estes fatores tornam-se fortes aliados a um processo de comprometimento. Esta apuração nos assegura para afirmarmos que o processo motivacional, apoiado inicialmente pelas lideranças, encontra consonância e sustentação, quando as necessidades básicas estão atendidas e satisfeitas.

A terceira prática motivacional analisada, ou seja, a remuneração, quando investigada revelou uma leve maioria de satisfação por parte dos respondentes. Avaliam-na como satisfatórias as suas percepções em relação ao item aqui analisado. Este índice pode comprovar que os entrevistados realmente atuam em organizações que valorizam o capital humano. Podemos ainda afirmar a relevância da informação, baseados na fundamentação teórica dos modelos motivacionais aqui retratados. Dentre elas, a teoria de Herzberg quanto aos fatores higiênicos. Segundo esta teoria a remuneração está relacionada aos “seus afazeres e desempenhos”, o que envolve a necessidade de “auto realização” e “dependência de suas tarefas realizadas no seu ambiente de trabalho” Herzberg (apud Robbins, 2003). Por afirmarem que se sentem recompensados “de acordo com as suas funções e com uniformidade”, é possível sinalizar uma sustentação teórica também nas premissas de Stacy Adams, o qual estruturou a sua teoria com base na equidade, a qual é retratada nas respostas dos entrevistados.

A última e quarta prática motivacional – aqui denominada Fatores Diversos reuniu itens importantes da plataforma motivacional. A saber: O item **desafios**, assim denominado como oportunidades que os colaboradores possuem para o desenvolvimento de novas tarefas e atividades, foi um dos mais apontados e sobressaiu-se em relação ao item posterior deste conjunto, **a realização e a satisfação**. Estes fatores agregam ainda outros pontos, tais como a possibilidade de crescer e evoluir. E, por isso a maioria dos respondentes sente-se suficientemente motivados e comprometidos a continuar oferecendo o seu melhor desempenho junto às organizações. **A valorização e o reconhecimento** foram apurados a partir da percepção que estes entrevistados possuem, com relação à importância que suas organizações atribuem aos programas específicos de motivação, bem como as oportunidades que lhe são oferecidas para a promoção e o crescimento pessoal. O próximo subitem deste conjunto, ou seja, a **participação** foi investigada a partir de uma variável importante, o grau de envolvimento, o qual está presente para a grande maioria dos entrevistados. O que aponta uma identificação com as atividades desempenhadas, e que conseqüentemente eleva o nível, a qualidade e a produtividade da organização. Observamos que o diferencial para a presença deste quadro de comprometimento é o atendimento por parte da empresa, de necessidades relevantes para os colaboradores, tais como: o crescimento profissional, o reconhecimento e a atenção às suas necessidades pessoais. E, por fim, o último dos itens que compõem os fatores diversos – **a integração** surpreende satisfatoriamente todas as expectativas, ou seja, praticamente todos os respondentes consideram seus valores compatíveis aos valores das organizações, nas quais atuam. Por isso, a integração, manifestada por este alinhamento de valores, consagra os resultados apurados.

Portanto, a pesquisa aqui apresentada corrobora as premissas inicialmente apresentadas e propostas por este trabalho, ou seja, o questionamento sobre as práticas motivacionais e os impactos na produtividade organizacional, segundo a percepção dos colaboradores foram ampla e satisfatoriamente apurados no estudo. A amplitude está atrelada às teorias motivacionais, sejam as de conteúdo ou de processo que puderam auxiliar na análise e fundamentação das investigações e, a satisfação está representada pelos próprios indicadores estatísticos apresentados pelos respondentes, os quais, de forma geral declaram-se motivados em trabalhar em suas organizações.

Por isso, a percepção da qualidade do clima organizacional – fator também preponderante para a produtividade organizacional, somados ao conjunto das práticas motivacionais aqui

analisadas – as quais estão totalmente integradas e interligadas é sinalizada com uma satisfação bem elevada e positiva. Quando há o reconhecimento e a valorização, os colaboradores sentem-se satisfeitos e motivados o que os leva a desenvolver suas atividades com mais eficiência e qualidade, contribuindo assim para um melhor ambiente de trabalho. O retorno para as empresas fica então caracterizado, e, por isso é possível afirmar com propriedade teórica e empírica que todo resultado é consequência de um processo. Pelo menos no que se trata às questões motivacionais e das intenções e disponibilidade destes colaboradores para o aumento da produtividade organizacional onde atuam.

Desde os tempos mais remotos é válido afirmar que a gratidão e o reconhecimento são ainda as moedas mais eficazes para garantir retorno a todos os envolvidos – o que oferece e o que recebe. Neste caso, os incentivos e práticas motivacionais, são devolvidos à organização, por meio do comprometimento funcional e de um ambiente de trabalho mais produtivo e favorável – para ambas as partes, pessoas e organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGYRIS, Chris. **Integrating the individual and the organization**. New York: John Wiley, 1964.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo, Atlas, 4ª ed. 1997.
- BOHLANDER, G. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, Ed. Thomson, 2003.
- BOWDITCH, J. Buono. **A Motivação**. São Paulo, Ed. Pioneira, 1992.
- BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. – **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1ª ed., 1992.
- CASADO, Tânia. **A motivação e o trabalho**. In: FLEURY, M.T.L. As pessoas na Organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- HELLER, R. **Como motivar as pessoas - Série sucesso profissional**. São Paulo. Ed. Publifolha, 1999.
- HELLER, R. **Como aprimorar a gestão de pessoas - Série sucesso profissional**. São Paulo. Ed. Publifolha, 1998.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 6ª Ed., 2005.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, Futura, 10ª Ed., 2000.
- MAXIMIANO, A.C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo, Atlas, 2ª Ed., 2000.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**, 9ª ed., 2003.
- SILVA, R. O. **Teorias da Motivação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning 24ª ed., 2001
- VIANNA, M. A. F. **Motivação, Liderança e Lucro**. São Paulo: Ed. Gente. 1999.